

Helena Bäckman

Ylen kulttuurinmuutos

Scrum-menetelmä työtapojen ketteröittämisessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi

Viestintä

Opinnäytetyö

26.11.2017

Tekijä(t) Otsikko	Helena Bäckman Ylen kulttuurinmuutos
Sivumäärä Aika	31 sivua + 1 liite 26.11.2017
Tutkinto	Medianomi
Koulutusohjelma	Viestinnän koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Elokuva ja tv
Ohjaaja(t)	Lehtori Antti Pönni
<p>Tämän opinnäytteen tarkoitus on selvittää, voiko Ylen organisaatioon ja johtamisen tapaan liittyviin haasteisiin vastata soveltamalla ketterän toiminnan Scrum-menetelmää. Tutkimuksessa käsitellään Ylen toimintaympäristön muutosta media-alan sekä työelämän murrosten osalta. Tutkimus käy läpi Scrum-menetelmän perusteet ja tutkii sellaista Ylen osastoa, joka on jo soveltanut Scrumia toimintamallissaan.</p> <p>Teoreettisessa osuudessa pureudutaan Ylen ”Kulttuurinmuutos on uusi strategia” -julistuksen sisältöön, esitellään teoriaa organisaatioiden kehityshistoriasta ja kartoitetaan ajatuksia edistyneimmän organisaation piirteistä tämänhetkisen ymmärryksen mukaan. Teoriaosuus sisältää Scrumin toimintaperiaatteiden läpikäyntiä.</p> <p>Opinnäytetyössä esiteltävä tutkimus toteutettiin haastatteluna kolmelle henkilölle. Kysymysten pohjatietona oli sekä Ylen kulttuurinmuutoksen tavoitteet että Scrum-malli. Haastatteluja edelsivät alustavat keskustelut grafiikan toimintamallista osaston päällikön kanssa. Haastateltavat olivat grafiikan osaston toimintatavan mullistuksen käynnistäneitä ja toimintamallia käytännössä kirjoitushetkellä toteuttavia henkilöitä, jotka ovat jonkinlaisessa työnjohdollisessa roolissa suhteessa työtä toteuttavaan tiimiin. Kysymysten asettelulla haluttiin kuulla muutoksista esimiestyön näkökulmasta. Kaksi haastateltavaa vastasi kysymyksiin sähköisen lomakkeen kautta.</p> <p>Työn lopussa tehdään johtopäätöksiä siitä, kohtaavatko Scrumilla tavoiteltavat arvot ja Ylen kulttuurinmuutoksen tavoitteet toisensa ja miten Scrumia voisi mahdollisesti soveltaa muillakin osastoilla. Johtopäätöksissä mietitään myös Ylen organisaatorakenteen nykytilannetta suhteessa tulevaisuuden toivettiin: mitä nykytilanteen rakenteissa pitäisi muuttaa, jotta Scrum-tyyppiselle toimintatavalle olisi edellytyksiä?</p> <p>Haastatteluissa ilmeni, että pelkkä menetelmän käyttöönotto ei riitä mittavan kulttuurinmuutoksen tekemiseen, vaan siihen tarvitaan organisaation laajamittaisempaa sopeuttamista.</p>	
Avainsanat	johtaminen, esimiestyö, Scrum, Yle, ketterä organisaatio

Author(s) Title	Helena Bäckman Cultural Transformation at Yle
Number of Pages Date	31 pages + 1 appendice 27 November 2017
Degree	Bachelor of Arts and Culture
Degree Programme	Media
Specialisation option	Film and Television
Instructor(s)	Antti Pönni, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis is to find out whether the Scrum model can respond to the challenges of YLE's organization and management. The study deals with the change in Yle's operating environment in the media sector as well as in the resumption of working life. The research focuses on the basics of the Scrum method and examines one department that has applied the model to the working methods.</p> <p>The theoretical part clarifies what is said in Yle's release "Cultural transformation is a new strategy". In the theoretical part, this study briefly introduces organization development history and identifies the model of the most advanced organization in the current understanding. The theoretical part includes also systemic thinking, the background of agility development and the principles of Scrum.</p> <p>The research presented in the thesis was conducted as an interview. The base of the interview entailed both the goals of Yle's cultural transformation and Scrum's model, based also on preliminary discussions with the head of Graphics Department. The interview's target group was the people who had started the transformation in the Department of Graphics and who currently practice the created model in a managing role. It was relevant to concentrate on the changes from the point of view of supervisory work. Two of the interviews were conducted by using a questionnaire format.</p> <p>At the end of the work, I compare whether the Scrum targets and the goals of the Yle's cultural transformation meet and how the Scrum's model could possibly be implemented. The conclusions also reflect Yle's current organizational structure in relation to the future vision, what are the key elements to be changed to make Scrum or other similar model's approach possible.</p> <p>Through this work, it became clear that just applying any specific working method will not be enough to make cultural transformation. The adaptation needed will concern the organization's deeper constructions and processes.</p>	
Keywords	management, Scrum, Agile, Yle

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Yle muuttuvassa toimintaympäristössä	2
2.1	Kulttuurinmuutos Ylen strategiana	8
2.2	Esimiestyö muutoksen ytimessä	10
3	Scrum-malli	13
3.1	Roolit	15
3.2	Tapahtumat	16
3.3	Tuotokset	17
4	Scrum sovellettuna Ylen grafiikassa	19
4.1	Roolit	20
4.2	Tapahtumat	21
4.3	Tuotokset	23
4.4	Vaikutukset	24
5	Johtopäätökset	28
	Lähteet	30

1 Johdanto

Tässä työssä tutkin Ylen sisäisen kulttuurinmuutoksen tavoitteita. Peilaan niitä median toimintaympäristön muutoksiin ja organisaatioiden yleiseen kehitysteoriaan ja sopeutumisstrategioihin. Tutkin Scrum-menetelmää kulttuurinmuutoksen mahdollistajana Ylellä ja esimerkkinä tästä käsittelen Yle tuotannot –yksikön grafiikan osastoa. Käytän taustatietona myös omaa tuntemustani Ylestä esimiestyön näkökulmasta. Olen työskennellyt Ylessä vuodesta 2010 alkaen. Vuosien 2012–2017 aikana olen toiminut kolmen eri asiantuntijatiimin esimiehenä kahdessa eri yksikössä, Uutis- ja ajankohtaistoinnissa sekä Luovissa sisällöissä.

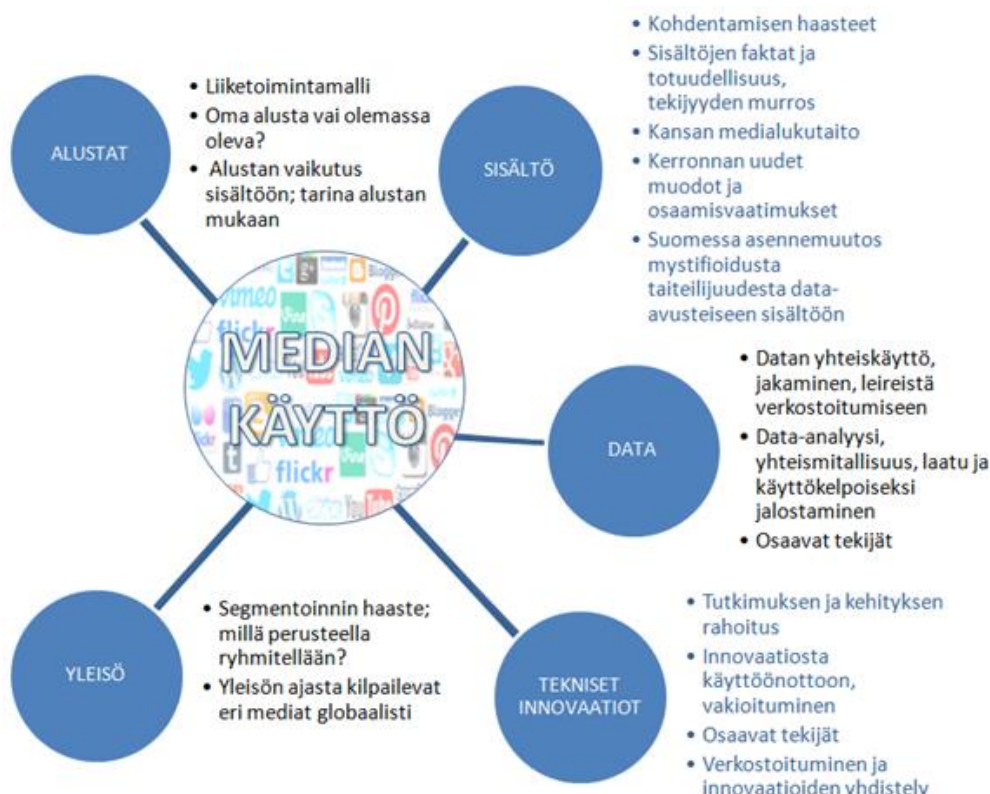
Opinnäytetyössäni totean ensin Ylen tehtävän ja toimintaympäristön, jossa sitä toteutetaan. Perehdyn toimintaympäristön muutokseen ja siirryn pian siihen mikä, on organisaatorakenteen näkökulmasta olennaista, ei niinkään yksittäisten sisältöjen tai tuotteiden kannalta. Puran auki, millaista toimintatapojen uudistusta Yle tavoittelee kulttuurinmuutoksen julistuksella. Tämän jälkeen luon katsauksen organisaatioiden yleisen kehityshistorian teorioihin ja systeemiajatteluun.

Kolmannessa luvussa avaan Scrum-menetelmän yhtenä ketteröittämisen tapana. Scrumin soveltamisesta esimerkkitapauksena toimii Yle tuotannot –yksikön grafiikan osasto. Haastattelussa selvitettiin grafiikan toimintamallin lähtökohtia, toteutusta ja tämän hetkisiä saavutuksia: mitä Scrumin osia grafiikka on työtapamuutoksessaan soveltanut ja kuinka se on vaikuttanut tiimin työskentelyyn, arvoihin ja esimiestyöhön? Haastatellut kolme henkilöä ovat olleet käynnistämässä uutta toimintatapaa ja toimivat tällä hetkellä työnjohdollisissa rooleissa. Kysymykset on rakennettu ”Kulttuurinmuutos on uusi strategia” -julistuksen (jatkossa Kulttuurinmuutos-julistus) tavoitteiden ja Scrumin arvojen pohjalta.

Yhteenvedossa pohdin, mitä osia Scrumista pystyisi hyödyntämään kulttuurinmuutoksen edistämiseksi Ylessä yleisemminkin.

2 Yle muuttuvassa toimintaympäristössä

Ylen toimintaympäristö on osa median toimialaa, jonka digitalisaatio on monesta näkökulmasta mullistanut. Ylen lakisääteinen tehtävä ja median toimialan mullistukset (ks. kuvio 1) ovat kuitenkin tässä tutkimuksessa taustalla keskittyen enemmän toimintaympäristön muutosten tuottamiin kehityspaineisiin organisaation toimintamallin näkökulmasta.



Kuvio 1. Digitalisoituneen median toimialan haastekenttä.

Ylen tehtävä on määritetty laissa seuraavasti:

Yhtiön tehtävänä on tuoda monipuolinen ja kattava julkisen palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisin ehdoin. Näitä ja muita julkisen palvelun sisältöpalveluja tulee tarjota yleisissä viestintäverkoissa valtakunnallisesti ja maakunnallisesti.

Julkisen palvelun ohjelmatoiminnan tulee erityisesti:

- 1) tukea kansanvaltaa ja jokaisen osallistumismahdollisuuksia tarjoamalla monipuolisia tietoja, mielipiteitä ja keskusteluja sekä vuorovaikutusmahdollisuuksia;
- 2) tuottaa, luoda, kehittää ja säilyttää kotimaista kulttuuria, taidetta ja virikkeellistä viihdettä; (10.8.2012/474)
- 3) ottaa ohjelmistossa huomioon sivistys- ja tasa-arvonäkökohdat, tarjota mahdollisuus oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, painottaa lapsille ja nuorille suunnattuja ohjelmistoja sekä tarjota hartausohjelmia; (10.8.2012/474)

- 4) kohdella ohjelmatoiminnassa yhtäläisin perustein suomen- ja ruotsinkielistä väestöä, tuottaa palveluja saamen, romanin ja viittomakielellä sekä soveltuvien osin myös maan muiden kieliryhmien kielellä;
- 5) tukea suomalaisen kulttuuriperinnön vaalimista, suvaitsevaisuutta, yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja kulttuurista moninaisuutta sekä huolehtia ohjelmatarjonnasta myös vähemmistö- ja erityisryhmille; (28.6.2017/436)
- 6) edistää kulttuurien vuorovaikutusta ja ylläpitää ulkomaille suunnattua ohjelmatarjontaa;
- 7) välittää asetuksella tarkemmin säädettäviä viranomaistiedotuksia ja varautua televisio- ja radiotoiminnan hoitamiseen poikkeusoloissa. (Laki Yleisradio Oy:stä. Luku 3, 7§)

Tehtävän toteuttaminen on mahdollistettu kansalaisilta kerättävällä Yle-verolla. Laki Yleisradio Oy:stä määrittelee myös hallinnollisen muodon ja toimintaa rajoittavia ase-
tuksia liittyen mm. mainontaan. Digitalisaatio on laittanut liikkeelle Ylen toimintaympä-
ristön suurimman muutoksen sitten vuoden 1958 säännöllisten televisiolähetysten aloi-
tuksen (Rasila 2015).



Kuvio 2. Katsaus Ylen toimintaympäristöön (Aalto 2017).

Yle on osa median toimialaa. Digitalisoitumisen myötä toimiala on laajentunut suomalaisesta globaaliksi. Vuonna 2018 Ylen Luovat sisällöt -yksikkö suunnittelee panostavansa erityisesti kansainvälistymiseen (Yle 2017). Digitalisoituminen on muuttanut yleisön käyttäytymistä ja median kulutusta radio- ja tv-kanavapohjaisista kellonaikaan sidotuista lähetysajoista 24/7-kulutukseen vaihtelevilla formaateilla, laitteilla ja alustoilla.

Täyttääkseen laissa määritellyn tehtävänsä Ylen on taisteltava pirstaloituneen yleisön huomiosta. Huomion saaminen vaatii Yleltä nopeampaa ilmiöiden tunnistamista ja niihin tarttumista, läheisempää vuorovaikutusta yleisön kanssa sekä nopeampia uusien alustojen ja ilmaisumuotojen haltuunottoa. Modernissa käsityksessä organisaatioiden toiminnasta ajatellaan, että tiedonhankinta, joka on toimintaa strategisesti ohjaavaa, saadaan yksittäisiltä organisaation jäseniltä. Vuorovaikutuksen kautta jäsenet tuovat tietoa tiimeihinsä ja tiimit toisillensa, ja tässä jatkuvassa kiertokulussa tiimien välinen vuorovaikutus ohjaa organisaation suuntaa. Tieto jalostuu jatkuvan kokeilemisen ja kokeilujen refleктоimisen sekä syntyneen tiedon jakamisen avulla. Tiedon suunta on joka puolelta sisään ja lopulta myös ulos sidosryhmiin. (Paju 2017, 43-46.)

Jos Yle organisaationa ohjaisi toimintaansa yllä kuvatun jäsentensä tiedonhankinnan mukaan, olisi luovuttava esimerkin mukaisista rakenteista, vesiputouksen kaltaisesta tavoitteiden asettamisen prosessista. Tämä tarkoittaisi organisaation toiminnan ohjauksen näkökulmasta johtamisen hajauttamista.

Ylessä on paljon rakenteita, jotka noudattelevat prosesseissaan verrattain hidasta vesiputousmallia. Mallissa päätökset tehdään hierarkian yläpäässä ja valutetaan vesiputouksenomaisesti alaspäin toteuttavaan portaaseen. Pitkät ja verkkaiset hyväksyntäketjut etäännyttävät ja hidastavat päätöksentekoa ja siten tiimien reagointikykyä. (Paju 2017.)



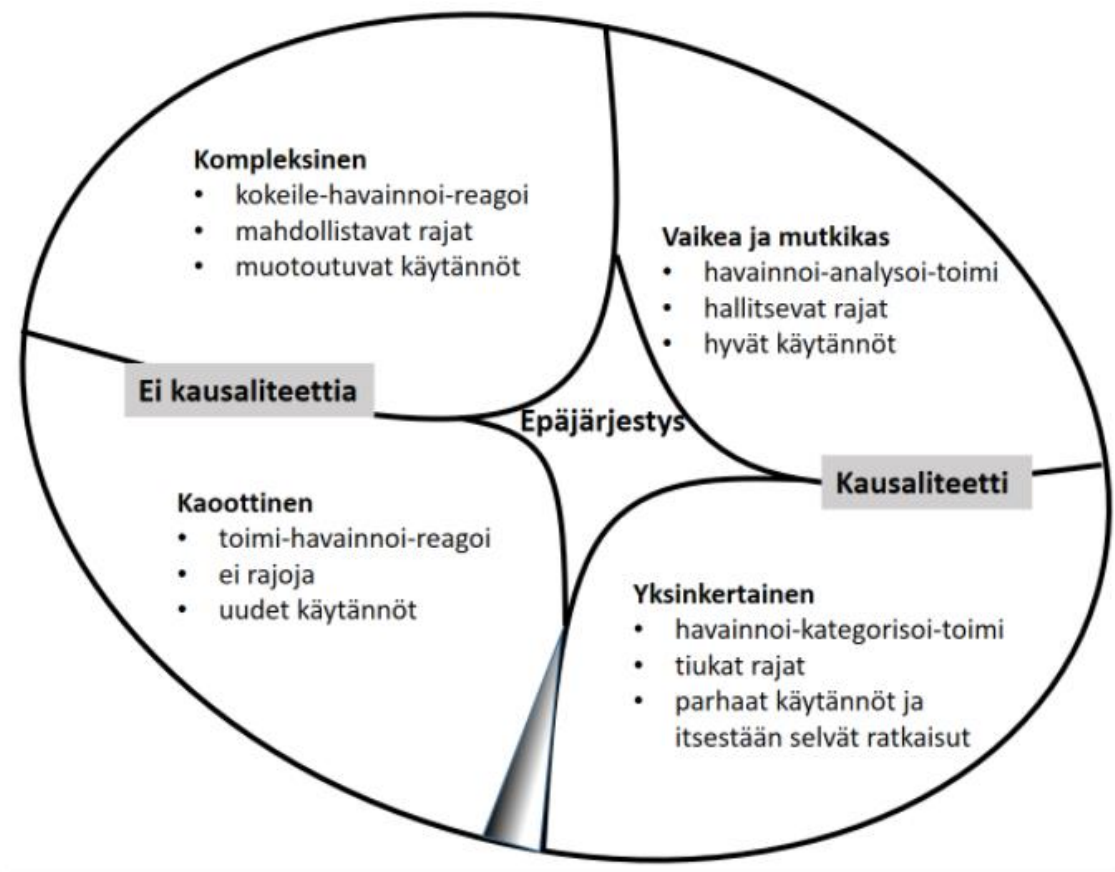
Kuvio 3. Luovien sisältöjen tuotantokoordinaatio-osaston tavoitteiden asettaminen ja toteutus 2017 vesiputousmallia noudatellen

Tuotantokoordinaatiotiimin vuoden 2017 tavoitteiden luominen (kuvio 3) noudatti vesiputousmallista prosessia. Yhtiön strategiasta oli muodostettu yksikkötavoitteet Luoviin sisältöihin ja näistä tavoitteista esimiestiimi päällikön kanssa muotoili yhteensä 12 eri osastotavoitetta. Tavoitteiden muotoiluun sulautettiin vuonna 2016 pidettyjen tiimien kesäseminaarien tuloksia, joissa tiimi oli itse kirjannut kehitettäviä kohteita omassa työssään. Nämä 12 valmista tavoitetta esiteltiin tiimikokouksessa päällikön vetämänä Power Point -katselmuksena. Näistä tavoitteista tiimin jäsenet valitsivat itselleen henkilökohtaisia tavoitteita, jotka kirjattiin kehityskeskustelussa keväällä 2017 sähköiselle HR-lomakkeelle. Tavoitteiden alkusysäyksestä arviointihetkeen oli noin puolentoista vuoden aika, joka on hyvin pitkä aika muuttuvassa ympäristössä.

Jotta Yle pysyisi relevanttina toimijana ja valikoiva yleisö käyttäisi aikaansa koko maailman tarjonnasta myös Ylen sisältöihin, on muututtava nopeammaksi, reagoivammaksi, adaptoivammaksi ja näin myös yleisölle läheisemmäksi. Yleisön mediankäytön kulutustottumukset ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti uusien julkaisualustojen, sovelusten ja laitteiden myötä. Yleisöllä on varaa valita laajemmin itselleen relevantiksi koetun sisällön kanavista riippumatta. Selviytyäkseen suomalaisille merkityksellisenä Ylen

on rakennettava nopeasyklinen vuorovaikutus yleisön kanssa. (Muikku & Argillander 2015.)

David Snowdenin Cynefin-kaavion avulla on mahdollista hahmottaa vallitsevia tilanteita ja parhaita toimintamalleja niissä. Kaavion mukaisessa lajittelussa yksinkertainen on ympäristö, jossa parhaat käytännöt ja ”simppelet” ohjeet pätevät. Toimintatavat perustuvat helppoon ennustettavuuteen, ja tässä ympäristössä puolentoista vuoden tavoitteet olisivat vielä toteutettavissa. Ylen kannalta yksinkertainen toimi lineaarisen television ja sen rajallisen kanava-ajan mukaisessa toimintaympäristössä, jossa julkinen yleisradioyhtiö tarjosi parhaaksi katsomansa sisällön ylhäältä alaspäin yleisölle. Ennustettavassa ja hallitussa ympäristössä toimii organisaatio, jossa muodostetaan ohjeistettuja prosesseja ja noudatetaan parhaita käytäntöjä. (Wikipedia 2017.)



Kuvio 4. Cynefin-kaavio (Hietaniemi 2016)

Kun Sami Honkonen esitteli mallin Ylen sisäisessä Product Owner –koulutuksessa, parinkymmenen hengen ryhmä oli yksimielinen siitä, että Yle oli joitakin vuosia aikaisemmin siirtynyt melko yksinkertaisesta toimintaympäristöstä mediamurroksen mukana

kaaoksen ja tähän hetkeen mennessä jotenkuten onnistunut siirtymään kaaviossa kompleksiseen sijaintiin. Snowdenin teorian mukaan yksinkertaisesta ympäristöstä on olemassa kieleke kaaoksen puolelle. Organisaatio, joka liiaksi tuudittautuu menestykseensä ja nojaa parhaisiin käytäntöihinsä liian itsevarmana, on vaarassa luiskahtaa nopeasti kaaoksen puolelle, kun asiat muuttuvatkin nopeasti. Tämä johtuu siitä, että tuudittautuneella organisaatiolla ei ole kykyä sopeutua muutoksiin, sillä sen ei ennustettavassa tilassa ole tarvinnut kehittyä tiedon hankkimisessa, jalostamisessa ja toiminnan muuttamisessa.

Snowdenin Cynefin-mallissa siirtyminen kaoottisesta takaisinpäin kompleksisuuteen tapahtuu mukautumalla, oppimalla ja tunnistamalla olennaisen. Kulttuurinmuutosjulistuksen uusi toimintamalli korostaa kompleksisuuden ympäristön ja systeemin kaavioon kirjattuja elinehtoja. Tämä mukauttamisen tarve koskee johtamisen tapaa. Tulevaisuuden tutkimuksen professori Markku Wileniuksen mukaan energia- ja materiaali-tekniikan vauhdittama yleinen muutos elinkeinoelämässä yhdistettynä ihmisten tarpeeseen käyttää resursseja älykkäämmällä ja tietoisemmalla tasolla asettaa organisaatioiden toimintaan vaatimuksen vuorovaikutuksen syvenemisestä ja ihmiskeskeisen kulttuurin kehittämisestä. (Wilenius 2015, 224.)

Frederic Laloux on jaotellut kirjassaan *Reinventing organizations* organisaatioiden kehityshistorian vaiheet viiteen. Jokaisella kehityshistorian portaalla on ollut oma läpimurtonsa joka on johtanut uudenlaisen toimintamallin syntymiseen. Tässä hyvin tiivistetyssä muodossa mallien metaforat avaavat ajatusta ehkä eniten: taso 1 on susilauma, taso 2 armeija, taso 3 kone, taso 4 perhe, taso 5 elävä organismi. Nykyinen muotoaan hakeva taso on tämä viides, joka on rakentunut kaikkien aikaisempien vaiheiden päälle niiden oivallusten kautta. Vaiheet saattavat olla yhdessäkin organisaatiossa eri tilanteissa toimintamalleina, yksi ei ole toistaan parempi. Viidennen vaiheen läpimurtona Laloux esittää itseohjautuvuuden, yksilön kokonaisvaltaisuuden (wholeness) sekä evolutiivisen tarkoituksen. Karkeasti yksinkertaistettuna viidennessä vaiheessa elävän organismin yhteinen evolutiivinen tarkoitus ohjaisi sen autonomisten solujen toimintaa, jonka jäsenet toimisivat kokonaisvaltaisina ihmisinä tarkoituksen vuoksi. Eri tasoilla on omat värinsä ja viidennen tason väri on teal, eli sinivihreä. (Laloux 2014.)

Teal Suomi –yhteisö ja Yle järjesti 23.10.2017 työpajan, jossa pohdittiin ryhmissä Ylen tarkoitusta ja teal-tason läpimurtojen tulkintaa Ylen näkökulmasta. Työpajan ryhmässä numero 10 esitin ajatuksen, että voiko organisaation tarkoitus olla jopa liiankin puhki

pohdittu ja julkisesti käsitelty, sillä tuntui, että Yle organisaationa on yksi harvoista luovan alan instituutioista, jonka olemassaolon tarkoitus on kirjattu lakiin melko yksiselitteisesti ja sen voi sieltä tarvittaessa tarkastaa. Jos Ylellä ei ole tarkoituksen epäselvyyteen liittyvää ongelmaa, miksi se ei jo olisi autonomisesti ohjautuvien ryhmien organismi? (Teal Suomi 2017.)

2500 yrityksen kyselytutkimusaineistoon perustuvassa artikkelissa – joka pohjautuu yhden kirjoittajan valmisteilla olevaan väitöskirjaan – todetaan, ettei teal-organisaatioiksi julistautuneista yrityksistä löydy niinkään ohjaavaa korkeampaa evoluutiivista tarkoitusta kuin enemmänkin terveeseen järkeen perustuvaa, suoraviivaista käyttäytymistä ja sovittuja käytäntöjä, vakioituja tapoja, jotka eivät välttämättä toimi kuin juuri kyseisessä kontekstissa, johon se yrityksessä on kehitetty. Artikkelin mukaan ketteryys käytäntöjen luomisessa on avain sopeutumiseen. (Ahlbäck ym. 2017). Siksi sovellettava malli ei ehkä ole niin tärkeää kuin se, että kokeillaan jotakin ja päästään kyseenalaistamaan olevaa ja muodostamaan omat kontekstiin sopivat käytännöt.

2.1 Kulttuurinmuutos Ylen strategiana

Yle+:ssa (Ylen sisäisessä intranetissä) julkaistu ”Kulttuurinmuutos on uusi strategia” -esitys syntyi, kun Yle Tuotannot –yksikkö käynnisti strategian päivityksen huhtikuussa 2017 otsikolla T2020. Yksikön johtaja Janne Yli-Äyhö kutsui ryhmän yleläisiä haastamaan johtotiimensä strategista ajattelua vesiputouksen yläpäässä.

Haastajat nimesivät pian itsensä uudelleen sprarraajiksi. He loivat ajatuksistaan animaation, jossa tarjoavat perinteisen strategiatyön rinnalle ja sitä täydentämään uudenlaista ajattelua. Vaikka mietintä alun perin koski Yle Tuotannot –yksikköä, sen sanomaa on animaation valmistuttua jaettu Ylen sisäisesti sekä verkossa ja sosiaalisessa mediassa koko maailmalle englanninkielisenä versiona. (Ekman ym. 2017.)

Sparraajaryhmän animaatiossa kulttuurimuutoksen tarve perustellaan sillä, että Ylen toimintaympäristö on digitalisaation vauhdittamana muuttunut. Muutos jatkuu kiihtyvänä. Animaatio väittää, että vain sellaiset organisaatiot, jotka pystyvät muuttamaan toimintansa nopealla syklillä reagoivaan ja oppivaan malliin, selviävät. Uuden Kulttuurinmuutos-julistuksen mukainen johtaminen kritisoi vesiputousmallia hitaaksi ja jäykäksi. Uudet toimintatavat tähtäävät ketterään organisaatioon, joka pystyy omaksumaan uutta

tietoa nopeasti ja mukautumaan muutoksiin päätöksenteon jalkauttamisella. (Ekman ym. 2017.)

Ketteryys on organisaatioiden uudelleen muotoilun megatrendi tällä hetkellä. Ylessä ensimmäisenä ketterän toimintatavan otti käytäntöön Yle Areena jo vuonna 2009. Muualle organisaatioon leviäminen on kuitenkin ollut suhteellisen hidasta. Vuonna 2017 johtamisen ketterä uudistaminen on tavoittamaisillaan Yle Areenaa perinteisempienkin televisiotuotannon ammattiryhmien käytännön arkea ohjaavia esimiehiä. (Kangas & Yli-Äyhö 2017.)

Vuosina 2012–2016 käymissäni Ylen esimieskoulutuksissa ja lyhyemmissä valmennuksissa ketteryyttä toimintamallina tai arvopohjana ei ole perin pohjin käsitelty. Valmentava johtaminen on ollut esillä. Vaikka ketteryydestä innostuneita tiimejä ja yksilöitä Ylessä on ollut vuodesta 2009, ketteryyden periaatteet eivät ole yhtiötasoisesti kuuluneet yleläisen johtamisen työkalupakkiin tai arjen työskentelyyn ennen vuotta 2017. Transformaatiossa ketteräksi koko organisaation on muutettava myös tapaa ajatella johtamista. Muutos on hierarkisesta ylhäältä alas -mallista palvelevaan johtamiseen. (Saddington 2013, 138–142.)

Käytännössä Ylen transformaation kohti uutta toimintatapaa on jollain tasolla käynnissä. Vuoden 2017 aikana Ylen ketterä toiminta on järjestänyt ketteriin toimintatapoihin valmentavaa PO-koulutusta (Product Owner). Vaikka Product Owner -rooli on kotoisin Scrumista, koulutus ei tarjoa koko Scrumin mallia sellaisenaan käyttöönotettavaksi vaan esittelee hyväksi havaittuja keinoja erilaisista ketteristä menetelmistä. Koulutukseen on päässyt valikoidusti hakemusten perusteella vuonna 2017 sata yleläistä vaajaasta kolmesta tuhannesta. Koulutukset jatkuvat vuonna 2018. Myös Yle+:ssa (yhtiön sisäinen intra) päivitetty HR-osaston kirjallinen esimiestehtävän kuvaus tähtää jo selvästi ketterän toimintakulttuurin luomiseen ja tukemiseen. (Mattila-Manninen 2017.)

Product Owner on koulutuksena strateginen valinta johtamisen muutoksen ajuriksi. Samalla tavalla kuin esimies käytännössä toteuttaa työnantajan valtaa ja yhtiön arvoja ruohonjuuritasolla ja on siten itse roolissaan näkyvä osa organisaation todellisia rakenteita, Scrumin mallissa Product Owner on käytännön toteuttamisen ydinrooli. Taulukossa 1 on kuvattu, kuinka Kulttuurimuutos-julistuksen tavoitteet kytkeytyvät esimiehen nykyiseen rooliin.

Taulukko 1. Uuden kulttuurin tavoitteiden vastineet vanhassa kulttuurissa

Vanhan mallin toimintatavat	Uuden mallin toimintatavat
Kahdenvälinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välistä	Vuorovaikutus tapahtuu tiimin kesken
Esimies kertoo mitä ja miten tehdään	Esimies varmistaa että tiimillä on puitteet toimia autonomisesti ja itsenäisesti, oppien
Esimies annostelee tietoa	Tiimi etsii tietoa yhdessä osana työtään
Esimies luo yhtiön strategiasta tavoitteet tiimille	Esimies valmentaa ja etsii tavoitteita tiimin kanssa
Ajatellaan että on olemassa oikea ja lopullinen ratkaisu	Hyväksytään että kaikki muuttuu koko ajan jolloin myös käsitys täydellisyydestä ja pysyvästä maalista on saavuttamaton
Tiukasti määritelty toimenkuvat ja -tavat, valmiit kyseenalaistamattomat prosessit	Monitaitoisuus, rohkeus, kokeilu
Esimies tiedottaa tekemistään päätöksistä pitäen osan päätöksiin vaikuttaneista tiedoista itsellään.	Esimies huolehtii että päätöksentekoon liittyvät tiedot ovat läpinäkyviä
Päätöksille monipolvinen hyväksymismenettely	Tiimeillä päätösvalta
Palkitaan yksittäisiä suorituksia	Yksilön arvo mitataan yhteisten saavutusten kautta

Stan McChrystal toteaa, että organisaatioissa muutokset saadaan aikaan vain, jos ylempi johto tukee muutoksen tekemistä. Ylemmän johdon tehtävä on mahdollistaa muutos muuttamalla hallitsemiaan organisaation rakenteita ja prosesseja, erityisesti tiedonjakoon liittyen. Muuten muutosjohtamisen koulutuksesta energisinä palaavat tekijät turhautuvat pikavauhtia, kun organisaatiossa mikään ei ole muuttunut tukemaan uudistusten tekemistä. (Honkonen 2017.)

2.2 Esimiestyö muutoksen ytimessä

Esimiehen rooli on kahdesta syystä paradoksaalinen kulttuurinmuutoksessa. Esimies on sekä yksi muutoksen tekijä että sen kohde.

Esimiestyö Ylessä on perinteisesti resursointia, työtehtävien organisointia, koulutusten järjestämistä, yhtiön strategisten tavoitteiden ja linjausten jalkauttamista, hallinnollista työtä sekä työhyvinvoinnin vaalimista. Esimies ohjaa tiimien toimintaa lähietäisyydeltä perinteisessä organisaatiomallissa. Jos tiimien toimintaa halutaan muuttaa, käytännön

muutosjohtaminen nykyisten toimintamallien kartassa solahtaa Ylessä esimiehen tontille. (Ottaen huomioon aikaisemman kritiikin muutoksen tekemisen haasteista muuttumattomassa systeemissä.)

Toisaalta tulevaisuuden organisaatioiden visioissa puhutaan verkostomaisista organismeista, joissa esimiehen perinteisen tehtävän korvaa uudenlainen systeemi, tiimien autonomia ja sovitut menetelmät esimerkiksi konfliktitilanteissa. Holokratiaan ja sosiokratiaan perustuvat toimintatavat ohjaavat tiimien päätöksentekoa (Laloux 2014, 115–116). Suomessa yritys nimeltään Vincit on omien esimiestensä kanssa luopunut kokonaan esimiesroolista ja luonut tilalle LaaS -verkkopalvelun, jonka avulla yksilö itse valitsee tarvitsemansa johtamispalvelut. Palvelu on syntynyt vuosien kokeilujen ja kokemusten pohjalta, yhteistyössä roolistaan luopuneiden esimiesten kanssa. (Kuitunen & Pystynen 2017.)

Ylen on organisaationa muutettava rakenteitaan ja sitä mukaa toimintatapaansa siten, että toimintaympäristön adaptointi on mahdollista muutosten vaatimalla vauhdilla. Organisaatioiden muuttamisessa ratkaisevassa asemassa ovat siis johtajat. Vuoden 2018 tavoitteissa vain kolmella kuudesta Ylen yksiköstä tavoitteiden listassa oli toimintakulttuurin uudistaminen tai ketteröittäminen (Yle 2017). Ne kolme osastoa, joilla toiminnan uudistamisen tavoitetta ei ollut, ovat harmillisesti sisältöyksiköitä, joista projektikohtaiset työnjohdolliset roolit toteutuvat; projektien tuottajat.

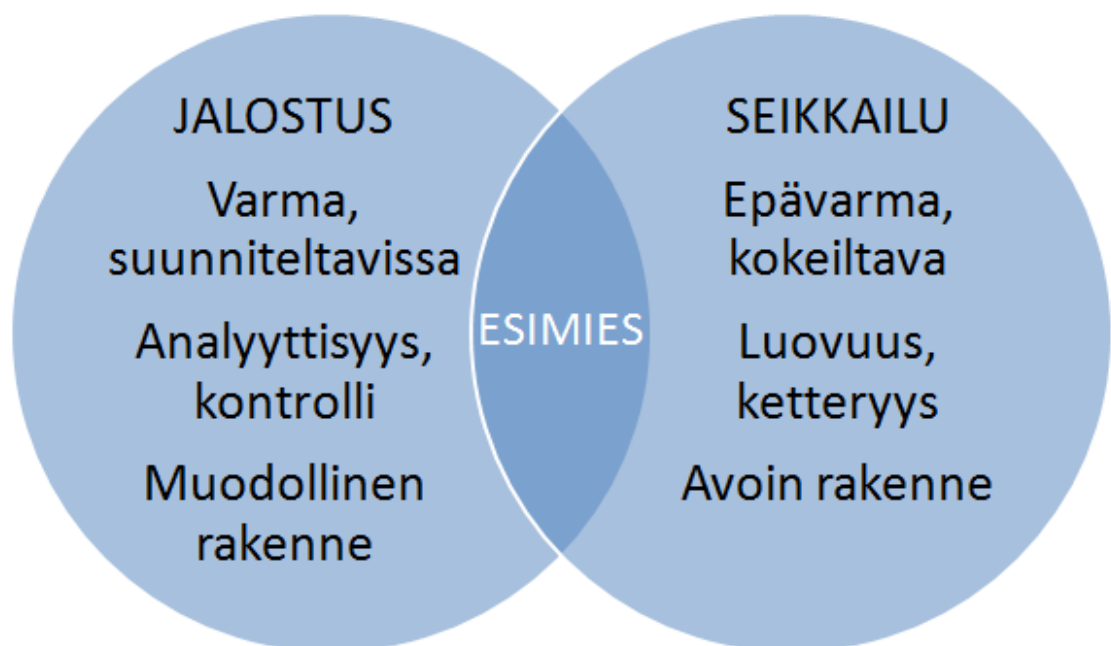
Jos organisaatio tai sen ihmiset eivät toimi halutulla tavalla, on ensisijaisesti mietittävä, miten työskentelyä tulisi muuttaa. (...) Johtajat ovat keskeisessä asemassa, koska heillä on mahdollisuus muuttaa systeemiä. Systeemi taas määrää, miten työskentely tapahtuu – miten työ toimii. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 89.)

Kokemukseni mukaan yleläinen esimiesvoit tutkia, kehittää ja esitellä kehitys- tai muutostideoita. Päälliköltä haetaan toiminnalle lupaa, henkistä tukea ideoiden toteuttamiseksi. Joskus ideat saattavat muotoutua hankkeiksi, jolloin on käytävä hankkeen muodollinen prosessi läpi paperitöineen. Tunnistan kokemuksissani McCrystallin asettelman todeksi siinä, että vaikka muutoksen toimija saisi luvan ja henkisen tuen, organisaation prosessit ja rakenteet pysyvät ennallaan.

Muutoksen tekeminen, eli ihmisten haastaminen uudelleen ajatteluun ja irtisaaminen tottumuksista ja tavoista, on jo ihmisen neurologisen rakenteenkin vuoksi hyvin haastavaa (Duhigg 2014). Muutosten läpiviennin esimieheen kohdistuvat vaikeuskertotimet

kovenevat kohtuuttomiksi kun systeemi ympärillä ei muutu. Ylempää saatetaan toivoa, että jokin kokeilu muuttaisi sekä yksilöiden toimintaa että rakenteita yhtäaikaaisesti. Sinikkäällä puskemisella näin on lopulta saattanut käydäkin, mutta sillä on ollut kova hinta työssä jaksamisessa ja henkilökohtaisen urakehityksen kannalta riskin ottamisessa aktiivisena kyseenalaistajana. (Martela 2017, 165.)

Kulttuurinmuutoksen tavoitteet sisältävät nykyisestä Ylen epäketterästä organisaatiosta vähintäänkin rakenteellisen roolin esimies sekä ketterän organisaation mallista tavoitteena autonominen tiimi. Sami Paju kirjoittaa kirjassa Itseohjautuvuus kaksikäätisen organisaation mallista, jossa on löydetty keinot tasapainottaa ”jalostaminen” ja ”seikkailu”. Mallissa nykyinen liiketoimintamalli tavoittelee tehokkuutta jalostamisen kautta ja seikkailu luo uutta liiketoimintaa. Jalostamisen puolella on käytössä tietoa jolla pystytään ennustamaan ja vakioimaan asioita, seikkailun puolella tietoa ei ole ja sitä synnytetään kokeilemalla. Esimiehen tehtäväkenttä on mielestäni tällä hetkellä kaksikäätisen organisaation tilassa (ks. kuvio 5), toisaalta on olemassa kulttuurinmuutoksen tavoitteet ja ketterien toimintatapojen koulutukset (seikkailu), yhtäältä vanhat rakenteet joita esimies ei pysty ohittamaan (jalostus).



Kuvio 5. Kaksikäätinen organisaatio, Pajua (2017, 38) mukaillen

Pajun mukaan kaksikäteisellä organisaatiolla on kaksi merkittävää haastetta: seikkailun johtaminen sekä toimivien yhteysien luominen seikkailun ja jalostamisen välille. Epä-

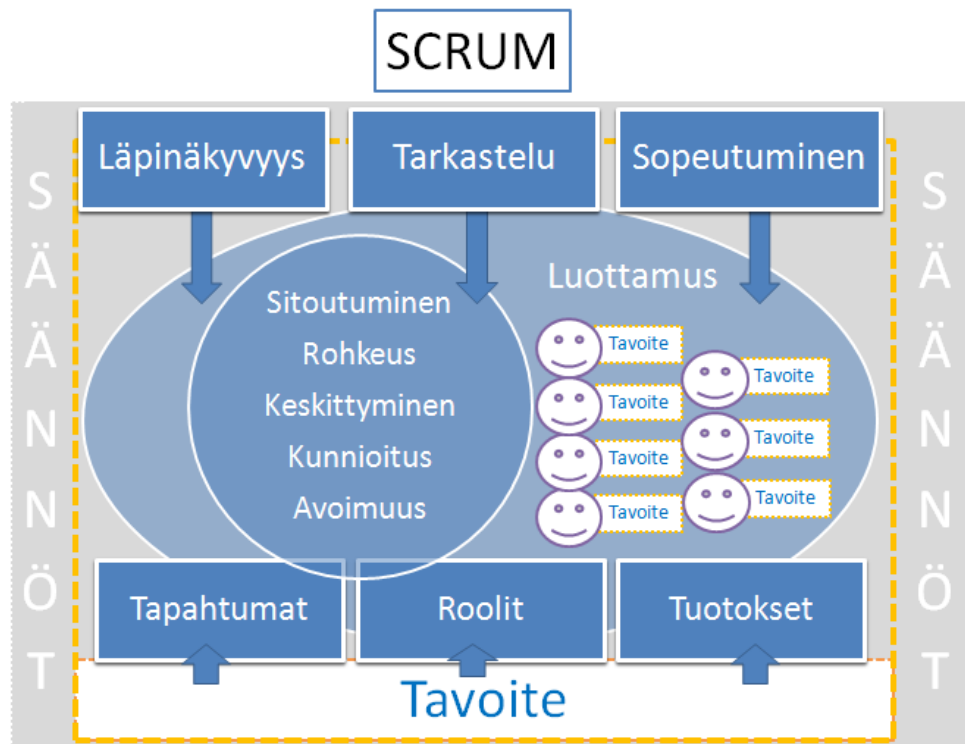
onnistuessaan kaksikäinen organisaatio ”saa aikaan rikkonaisen, kahden kastin ihmisistä koostuvan kulttuurin ja luo potentiaalia uusille organisaation sisäisille konflikteille” (Paju, 2017). Pajun kuvaamat kaksi haastetta kiteyttää mielestäni tilanteen, jossa osa yleläisistä esimiehistä Ylen keskeneräisessä transformaatioissa elää. Yleläisen esimiehen tehtävä sijoittuu tällä hetkellä jalostamisen ja seikkailun välille. Esimies on kiinni roolinsa kautta jalostavassa rakenteessa mutta kokee muutoksen tarpeen kosketuksessaan käytäntöön tiimin toteuttavan työn ja sen nykyahtaisten kautta.

3 Scrum-malli

The Scrum Guide™ määrittelee Scrumin viitekehykseksi, jonka avulla on mahdollista ratkaista monimutkaisia ongelmia, kehittää uusia tuotteita luovasti, tuottavasti ja korkealla lisäarvolla. Vaikka Scrum on kehitetty alun perin vastaamaan ohjelmistotalan tarpeisiin, oppaan mukaan se on sovellettavissa mille tahansa alalle. Ensimmäinen Scrum-kirja julkaistiin vuonna 2004. Scrumia kehittävät Ken Schwaber ja Jeff Sutherland, jotka myös ylläpitävät sähköistä opasta, *The Scrum Guide*™. (Schwaber, Sutherland, 2016.) Scrum edustaa arvoiltaan ketterää toimintatapaa. Ketteryyden periaatteista kirjoitettiin manifesti vuonna 2001 (Beck, ym.2001). Joukko ohjelmistokehittäjiä koontui yhteen pohtimaan arvoja ja periaatteita, joiden he halusivat ohjaavan ohjelmistokehitysprojekteja.

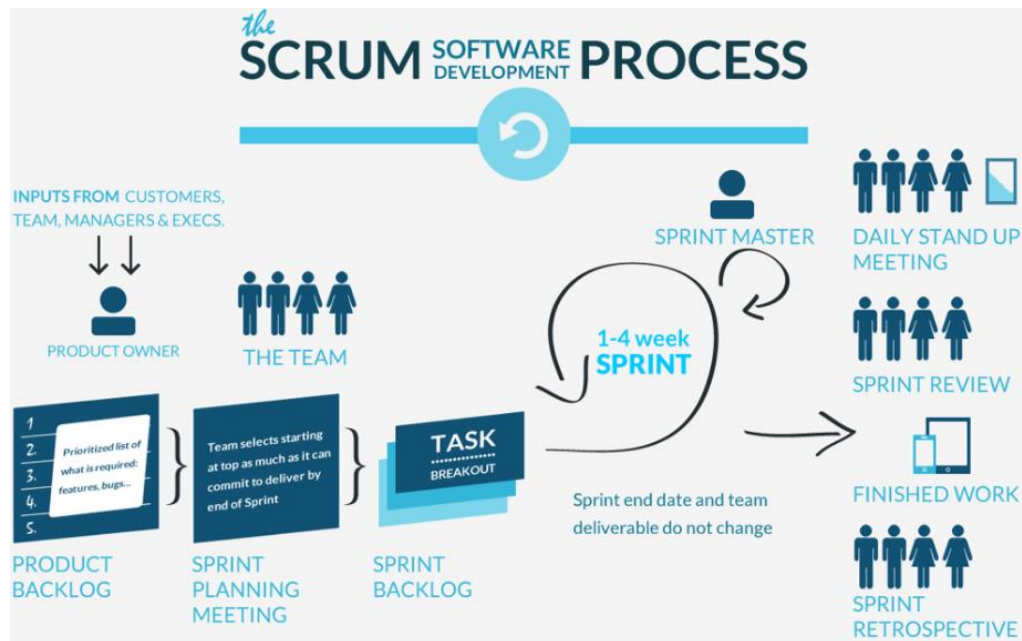
Scrum-opas kuvailee Scrumin perustuvan empiiriseen prosessinhallintaan jolla on kolme tukijalkaa: läpinäkyvyys, tarkastelu ja sopeuttaminen. Läpinäkyvyys luo Scrumissa pohjan kaikelle muulle toiminnalle. Tarkastelu ei ole lausuman mukaan mahdollista ellei ole läpinäkyvyyttä ja siten sopeuttaminen hankaloituu myös. Scrumin mallissa lopputuloksesta vastaavat asiantuntijat itse. Tarkastelu tarkoittaa, että nykytilanteesta tehdään aktiivisesti ja lyhyellä aikavälillä tilannekartoitusta ja havainnoidaan tavoitteiden saavuttamista ja palautteen myötä priorisoidaan jatkuvasti työn tavoitteita. (Schwaber, Sutherland, 2016.)

Scrumin tukijalat rakentuvat viiden arvon toteutumisen varaan, jotka ovat sitoutuminen, rohkeus, keskittyminen, avoimuus ja kunnioitus. Scrumin teorian mukaan nämä arvot syntyvät ja vahvistuvat noudattamalla mallissa määritellyjä tapahtumia, rooleja ja tuotoksia. Kun tiimin jäsenet näiden sitoutuvat yhdessä määritettyihin tavoitteisiin, tiimin jäsenille syntyy vahva keskinäinen luottamus. (Schwaber, Sutherland, 2016.) Seuraavassa kuviossa 6 kuvaan perusperiaatteiden sitoutumista toisiinsa.



Kuvio 6. Scrumin osat ja niiden arvoja tukeva rakenne

Scrumin avulla työskentely jaetaan lyhyisiin kehitysjaksoihin, sprintteihin, joiden aikana työestetään valmis esiteltävä tai julkaistavaksi kelpaava tuote. Sprinttirakenne tukee nopean palautteen ja sen kautta jatkuvan parantamisen tapaa, sillä jokaiseen sprinttiin priorisoidaan tärkeimmät seuraavaksi tehtävät asiat ja sprintin lopussa valmis tuotos käydään läpi tiimin ja sidosryhmien sekä tuoteomistajan kanssa sprintin katselmuksessa. Tästä saadaan arvokasta tietoa jälleen seuraavan sprintin suunnitteluun ja tehtävien priorisointiin. Olennaista on se että koko scrum-tiimillä on yhteinen käsitys siitä, mikä on "valmis", jotta työmäärä ja tavoitteet arvioidaan oikein. Samaan tapaan retrospektiivissä tarkastellaan jatkuvasti myös työskentelytapoja ja niiden parantamista. Menetelmää kutsutaan iteratiivis-inkrementaaliseksi, toistavaksi ja lisääväksi. (Schwaber, Sutherland, 2016.)



Kuvio 7. Scrum-prosessin kaaviokuva (Maxxor 2017)

Scrumin työskentely toteutetaan määriteltyjen roolien, tapahtumien ja tuotosten kautta jotka muodostavat toistuvan työskentelymallin (kuvio 7).

3.1 Roolit

Tuoteomistajan tehtävä on varmistaa että tiimi ymmärtää kehitysjonon kohdat ja kehitysjono on avoin, läpinäkyvä, ymmärrettävä ja selkeä. Tuoteomistaja on vastuussa kehitysjonon sisällöstä ja järjestyksestä ja vain hän organisaatiossa saa tehdä siihen liittyviä päätöksiä. Scrumin mallissa työtilaus puretaan listaksi tehtäviä jotka muodostavat ”product backlogin” eli suomennettuna tuotteen kehitysjonon.

Scrummaster vastaa Scrum-menetelmän käyttämisestä, ymmärtämisestä ja kehittämisestä ja toteuttaa näitä tehtäviä sekä kehitystiimin, tuoteomistajan että sidosryhmien suuntaan. Scrummaster-rooli vastaa Scrum-mallissa siitä, että Scrumia noudatetaan, sen periaatteet ymmärretään sekä tiimissä Scrumin tarkasteluperiaatteen mukaan esteet autonomialle nousevat esiin Scrumin tarkastelun työkaluissa; päivittäiset palaverit, sprintin suunnittelut ja retrospektiivit.

Kehitystiimi on varsinaisen työn toteuttava tiimi. Joskus tuoteomistaja voi myös olla osa kehitystiimiä. Kehitystiimi on itseohjautuva ja monitaitoinen, se vastaa oman työnsä

sopeuttamisesta ja toteutustavasta sprintissä sekä tuottaa arvoa tuoteomistajan ha-
vainnointiin ja koko tuotteen kehitysjonon arviointiin omasta asiantuntijuudestaan läh-
tien. Kehitystiimi ei sisällä alitiimejä ja vaikka sen jäsenillä olisi erityisosaamista, koko
tiimi on vastuussa työn tuloksista. Oikea tiimin koko vaihtelee kolmesta yhdeksään
henkilön välillä.

3.2 Tapahtumat

Scrumissa työskennellään aikarajatusti kehitysjonosta valittujen tehtävien parissa. Ai-
karajallinen vaihe on spintti. Sprintti alkaa aina suunnittelupalaverista.

Sprintin suunnitteluun osallistuu koko Scrum-tiimi. Siinä päätetään mitä seuraavassa
sprintissä tehdään ja miten työ toteutetaan. Tuotteen kehitysjonosta otetaan tehtäväksi
sopiva määrä ja oikein priorisoituna nippu töitä, jotka toteutetaan lyhyen sprintin aikana

Sprintin käytäntöihin kuuluu 15 minuutin mittaiset päiväpalaverit, joissa käydään nope-
asti läpi tilannekatsaus yhdessä, tehdään suunnitelma seuraavaksi vuorokaudeksi,
tunnistetaan mahdolliset esteet ja tehdään yhdessä jatkuvaa priorisointia. Päiväpalave-
ri on tärkeä väline työn tarkasteluun ja tavoitteessa pysymiseen. Scrummaster varmis-
taa, että kehitystiimi pitää päiväpalaverit ja että ne pysyvät maksimissaan 15 minuutin
mittaisina. Sprintin kehitysjono voi elää tarkastelun myötä, jos päiväpalavereissa teh-
dään havainto, että työmäärä on arvioitu väärin. Silloin tiimi neuvottelee tuoteomistajan
kanssa muuttuneesta tilanteesta. Päiväpalaveriin osallistuu vain sprintin kehitysjonoa
työstävät henkilöt, jotta se ei muodostu raportointitilaisuudeksi. Scrumin päiväpalaverin
tarkastelussa päästään kiinni päivittäiseen tiimin työn sopeuttamisen tarpeeseen

Sprintin jälkeen järjestetään sprintin katselmointi, jossa tuoteversio käydään läpi ja
pohditaan kulunutta työrupeamaa sekä mahdollisia muutoksia toimintaympäristössä,
jotka saattaisivat vaikuttaa koko tuotteen kehitysjonon uudelleenpriorisointiin. siinä tar-
kastellaan sprintin valmista tuoteversiota ja sen työstämisen vaiheita. Katselmuksen
tavoite on olla epämuodollinen tapaaminen johon osallistuu Scrum-tiimi sekä sidos-
ryhmät. Sidosryhmät, tuoteomistaja ja tiimi jakavat tietoa käsillä olevaan työhön liittyen;
aikataulut, budjetti ja muu rajaava tai mahdollistava tieto. Katselmuksen on siis tärkeä so-
peuttamisen työkalu, jossa kokemus ja tieto tuodaan yhteen ja luodaan yhteinen nä-
kemys ja sen vaatimat muutokset. Tämä toimii alustuksena koko tuotteen kehitysjonon
muutoksille sekä seuraavan sprintin suunnittelulle.

Ennen seuraavan sprintin suunnittelua pidetään sprintin retrospektiivi, jossa samalla tavalla puretaan läpi kulunut sprintti, mutta näkökulma keskittyy käytettyyn menetelmään ja sen mahdollisiin kehityskohteisiin. Parannusehdotuksista valitaan ne joita kokeillaan heti seuraavan sprintin aikana. Scrummaster osallistuu retrospektiivin menetelmän huoltajan roolissaan.

3.3 Tuotokset

Tuoteomistaja vastaa tuotteen kehitysjonosta. Se on järjestetty lista kaikesta mitä tuotteessa saatetaan tarvita. Kehitysjono on ainoa lähde tuotteen vaatimuksille ja muutoksille. Tuoteomistaja varmistaa että kehitysjonon kohdat ovat nähtävillä, selkeitä, ymmärrettäviä ja järjestyksessä. Tuotteen kehitysjono elää työn ja ympäristön kehittymisen mukaan. Tuoteomistaja tarkentaa ja yksityiskohtaistaa tuotteen kehitysjonon kohtia yhdessä kehitystiimin kanssa. Saman tuotteen kehitysjonon kohtia voi olla jakamassa useampi scrum-tiimi.

Sprintin kehitysjono kostuu sprinttiin valituista tuotteen kehitysjonon kohdista. Sprintin kehitysjono vastaa kehitystiimin omaa arviota siitä, millä tehtävillä se saavuttaa sprintille asetetun tavoitteen ja mitä sen on mahdollista saada aikaiseksi seuraavan sprintin aikana. Kehitystiimi muokkaa sprintin kehitysjonoa sprintin aikana tavoitteen saavuttamisen tarpeiden mukaan. Tämä jono on reaaliaikainen kuva työstä, joka aiotaan saada valmiiksi.

Tuoteversio on lopputulos kaikista niistä tuotteen kehitysjonon kohdista jotka ovat valmistuneet sprintin tai sprinttien aikana.

Scrum-oppaassa ei erikseen tarjota ratkaisua jolla työtehtävät visualisoidaan helposti yhdessä käsiteltäviksi. Käytännöt vaihtelevat, suosittuja ovat seinälle luodut taulut vaiheineen, joissa tehtävät on kirjattu liimalapuille. Liimalaput etenevät taululla tiettyjen sääntöjen mukaisesti. Tällaisen seinätaulun takana on myös teoria, Kanban (ks kuvio 8), jota voi soveltaa myös ilman Scrumia. (Saddington, 2013.)

KUKA	TEHTÄVÄ	TYÖN ALLA	VALMIS	PALAUTE	JULKAISU
ANITA					
HELENA		51.8. ALOITAN PUNTIIT UIMARADALLE			
MIIKA					
SARI					

Kuvio 8. Esimerkki Kanban-taulusta sopeutettuna nykyiseen toimintamalliin

Kanban on visuaalinen ja konkreettinen tapa nähdä töiden kokonaistilanne ja nähdä työn eteneminen vaiheesta toiseen. Kanban on menetelmänä avoimempi ja sen käyttöönoton voi aloittaa kokeilevasti niin, että se vastaa käyttöönottajän sen hetkistä toimintamallia. Toisin kuin Scrumissa, Kanbanissa ei edetä aikarajoitusten sisällä vaan töitä rajataan WIP-rajoituksen, Work in Process –säännön mukaan. Taululle määritellään maksimimäärä tehtäviä, jotka voivat olla yhtä aikaa työn alla. (Saddington, 2013.)

4 Scrum sovellettuna Ylen grafiikassa

Tätä työtä varten haastattelin kolmea Yle Tuotannot –yksikön grafiikan osaston työjohtollisessa roolissa toimivaa henkilöä. Käsittelen vastauksia nimettömänä. Tässä luvussa puran haastatteluista saatua aineistoa. Taustaksi haastattelun rakentamiselle olen keskustellut myös osaston päällikön kanssa toimintamallista ja erityisesti heidän briiffikäytännöstään, joka haastatteluissa nousi myös esille. Päällikkö kertoi, että Yle tuotannot –yksiköllä on grafiikan tiimit Helsingissä ja Tampereella. Kaksi haastateltavaa vastasi kysymyksiin sähköisellä lomakkeella ja yksi haastateltava tapaamisessa. Haastattelun kysymykset ovat liitteenä 1.

Haastatellut määrittivät grafiikan osaston perustehtäväksi suunnitella ja toteuttaa grafiikkaa Ylen tuotteisiin kaikille julkaisualustoille. Grafiikka tavoittelee visuaalisesti kokonaisvaltaista katsojakokemusta tukien tuotteen sisältöä. Kummastakin kaupungista on vastattu haastatteluun, ja toimintamallit vastausten perusteella noudattavat samaa mallia retrospektiivin käytäntöä lukuun ottamatta. Haastateltavat sijoittivat grafiikan osaston Cynefin-kaaviossa kohtaan kompleksinen sekä vaikea ja mutkikas. Perusteluina oli töiden monimuotoisuus 3D-grafiikasta autoteippauksiin, rajoittavien reunaehtojen määrä, graafisen alan jatkuva uusiutuminen, kehittyminen ja kokeellisuus, projektien erilaisuus ja vaikea ennustettavuus.

Haastatellut kertoivat, että muutosprosessi alkoi vuonna 2015. Silloinen grafiikan osaston esimies lähti pohtimaan toimintatavan uudistamista. Graafinen työ oli monimuotoistunut ja grafiikan tarve oli lisääntynyt Ylen tuotannoissa 10 vuoden aikana merkittävästi toimintaympäristön muutosten myötä. Graafikot tarvitsivat entistä laaja-alaisempaa osaamista. Haastatteluissa kuvailtiin lähtötilannetta hallitsemattomaksi, tilaukset olivat epäselviä, tilaaja ei ymmärtänyt graafikon työn kirjoa. Graafikot työskentelivät projektien parissa yksin omistamillaan taidoilla. Valmista työtä saattoi arvioida seitsemänkin ihmistä, joilla oli jokaisella oma samanarvoinen mielipiteensä eikä lopullista sanaa aina saanut. Projektien hallinnoiminen ja yhteydenpito veivät työaikaa graafikolta ja tärkeiden tietojen puuttuessa syntyi luppoaikaa ja projektit pysähtyivät. Projektit ylittivät usein suunnitellun työmäärän. Haastattelujen perusteella muutoksessa haluttiin ratkaista työprosessi sellaiseksi, että varsinaisen toteuttavan työn asiantuntija voisi keskittyä graafiseen suunnitteluun ja toteutukseen. Projekteille haluttiin aikatauluttaja ja vetäjä, haluttiin siirtyä yksilön suorituksista tiimityöhön ja saada paras osaaminen sinne missä sitä tarvittiin, jakaa erikoisosaamista jokaiseen projektiin.

Uudistamisen pohdinta aloitettiin tutustumalla tuotantoyhtiöihin, joissa sovellettiin ketteriä menetelmiä sekä kouluttamalla työnjohtoa Scrummastereiksi. Haastatteluun vastanneet kokivat, että Ylen johto on tukenut muutosta mahdollistamalla koulutuksen ja resursoimalla kaksi tuottajan roolia Helsinkiin ja Tampereelle. Johdolta on tullut myös kannustava palaute, että toimintamallia kannatetaan. Vastauksissa myös toivottiin vielä enemmän selkeämpää tavoitteiden asettelua ja seuraamista sekä keskustelua toiminnasta. Toimintamallia on käytetty esimerkkinä muille osastoille ja haastateltavat ovat saaneet monissa tilaisuuksissa esitellä uudistusta ja kertoa kokemuksistaan.

Uuden mallin käyttöönotto tapahtui vuonna 2016. Tällä hetkellä kolmen haastateltavan mielestä grafiikan mallista noin 60 prosenttia on Scrumia. Vanhasta toimintamallista ei ole jäljellä muuta kuin työnjaossa suoraan vakituisesti jaetut, samankaltaisina toistuvien viikkotuotantojen työt vakiotyömäärinä tietyille tekijöille. Sen lisäksi on Ylen resurssin hallinnan rakenteisiin ja prosesseihin liittyvä työvuorosunnittelun menetelmä, jossa järjestelmiin kirjataan työaikasuunnitelmia ja niiden toteutumia tuottajan, vuorosunnittelijan sekä osittain graafikoidenkin toimesta. Nimekkeinä ovat graafikko, tuottaja ja linjapäällikkö sekä päällikkö. Haastattelujen pohjalta Scrumin mallissa graafikko olisi kehitystiimin jäsen, tuottaja tuoteomistaja, linjapäällikkö (entinen esimies) Scrummaster.

4.1 Roolit

Haastateltujen mukaan tuoteomistajan roolia on grafiikassa sovellettu nimikkeellä tuottaja. Grafiikan tuottajan tehtävä vastaa melko hyvin Scrumin tuoteomistajan tehtävää. Tuottaja ottaa vastaan työtilaukset tilaajalta, käyttäen siihen kehitettyä briiffilomaketta. Tuottaja selvittää tuotannon faktatiedot mm. aikataulut, budjetin, perustiedot tuotannon rakenteesta ja grafiikan tilauksen sisällön. Tämän jälkeen hän Scrumista poiketen keskustelee linjapäällikön (scrummaster) kanssa tilauksesta ja linjapäällikkö esittää sopivaa tiimiä. Tuottaja kutsuu koolle tiimin tutustumaan tilaukseen ja organisoii aikataulun ideoinnista valmiiseen tuotteeseen. Tuottaja vastaa myös tilauksen sisällön muutoshallinnasta ja pitää yhteyttä tilaajaan tuotteen valmistumiseen asti, vetää projektin läpi hallitusti pysyen budjetissa, aikataulussa niin että lopputulos on mahdollisimman hieno. Grafiikan mallissa tuottaja vastaa pääsääntöisesti tiimin koollekutsuista ja retrospektiiveistä.

Grafiikassa Scrummaster on linjapäällikkö, joka vastaa tiimien kokoonpanosta, tiimin kehittämisestä, resursseista ja työnjaosta. Linjapäällikön titteli oli esimies vielä marraskuuhun 2017 saakka. Siinä missä grafiikan tuottaja pitäytyy tiukasti tuotantojen läpiviemiseen, linjapäällikön vastuulle kuuluu henkilöstövastuu ja työsuhteisiin liittyvät hallinnolliset asiat. Alun muutosvaiheessa linjapäällikkö (silloin esimies) vastasi muutoksen johtamisesta ja maaliin viemisestä, eli periaatteessa Scrumin mallin mukaisesti työmenetelmän varmistaminen ja siihen liittyvä kehittäminen sekä läpivienti. Linjapäällikön rooli on sekoitus yllämainitun esimiehen ja Scrummasterin roolia.

Haastatteluissa kerrottiin, että Grafiikan kehitystiimi koostuu noin 15:stä Ylen vakituisesta graafikosta sekä ostopalveluna hankitusta noin 10:stä henkilöstä. Grafiikan tiimillä on vastuu graafisesta suunnittelusta sen ideoinnista aina toteutukseen saakka sekä osallistuminen Scrum-prosessiin. Tiimi jakaa työt ja tasaa ruuhkahuippuja omatoimisesti. Tiimin tehtäviksi katsotaan myös ammattitaidon ylläpitäminen, eli oman alan tiedonhankinta ja oppiminen. Koulutusta ja hankintoja voi esittää linjapäällikölle. Ylen ulkoa hankitut työtoverit pitävät kehitystä ja oppimisen tasoa yllä, nostaa halua pitää itsensä kilpailukykyisenä tekijänä. Ulkopuolisella työvoimalla paikataan tarvittaessa tiimin puuttuvia taitoja, vaikka tiimi on melko monitaitoinen. Grafiikan mallissa tiimin jäsenet voivat olla mukana useammassa tai vain yhdessä sprintissä ja sprinttiä toteuttavat tiimit kootaan tuotantokohtaisesti isommasta tiimikokonaisuudesta. Jossain määrin graafikot voivat myös keskustella suoraan tilaajan kanssa tehtävien yksityiskohdista, Scrumissa tämä on tiukasti rajattu tuoteomistajalle.

Näiden roolien lisäksi grafiikalla kerrottiin olevan myös vuorosuunnittelija, joka tuottajan taulukon perusteella suunnittelee työt työvuorosuunnittelujärjestelmään. Tiedot siirtyvät järjestelmän kautta palkanmaksuun ja ajanhallintatietoihin.

4.2 Tapahtumat

Grafiikan mallissa työskennellään pääsääntöisesti sprinttimuotoisesti. Sprintit suunnittelee tiimi ja tuottaja yhdessä. Grafiikassa tuottaja käyttää työn suunnitteluun ja visualisointiin kolmisarakkeista Kanbania; tehtävälista, työn alla, valmis. Sprintin suunnittelussa katsotaan, paljonko on aikaa seuraavaan katseluun ja yhteistyössä otetaan työn alle sen verran tehtäviä kuin arvellaan että saadaan aikaiseksi. Yksi graafikko saattaa tehdä kolmeakin eri työtä viikon aikana. Sprintin pituus vaihtelee projektin mukaan. Projektin tilausvaiheessa ja sprintin katselmuksissa sovitaan seuraava järkevä aika

katselmukselle, eli sprintin kestolle. Sprintin kesto vaihtelee mutta useimmiten se on viikko.

Haastattelussa kerrottiin, että Grafiikan mallissa päiväpalaveria kokeiltiin aluksi. Tuotantoja oli niin paljon yhtä aikaa päällä, että palaverista tuli liian pitkä ja siten raskas päivittäin pidettäväksi. Havaittiin, että päiväpalaveri hidasti työskentelyä enemmän kuin helpotti tai nopeutti sitä, joten käytännöstä luovuttiin. Niitä sovelletaan kuitenkin tarpeen mukaan esimerkiksi isojen tuotantojen loppuvaiheessa, kun paljon asioita tapahtuu yhdenkin päivän aikana. Päivittäisiä palavereja saatetaan joustavasti sopia myös muutamia viikoittaisen sprinttiin liittyvän palaverin väliin. Haastatteluissa korostui fyysisen kohtaamisen tärkeys tiedonsiirron kannalta. Päivittäisten palaverin tarvetta on vähentänyt se, että tiimi istuu yhteisissä tiloissa ja tiedonvaihtoa tapahtuu jatkuvasti lennosta. Jos näin ei olisi niin tarve olisi toinen. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset on koettu erittäin tärkeäksi töiden sujuvuuden edistämisessä.

Vaikka päiväpalaverit kuuluvat kiinteästi Scrumin kirjaimelliseen toimintamalliin, mielestäni myös ratkaisu luopua niistä on Scrumin periaatteiden mukaista. Kokeillaan, reflektoidaan ja sopeutetaan tekemisen tapaa siten että työt sujuvat parhaiten

Haastateltavat kokivat sprintin katselmoinnin grafiikassa merkittäväksi. Pitkissä projekteissa väli on kuukausi, lyhytaikaisissa viikko. Katselmusta tapahtuu myös epäorganisoitusti tuottajan, työn tilaajan ja graafikon keskustellessa ja todetessa jonkin työn tulleen valmiiksi. Joskus tilaaja ja graafikko hoitavat katselmuksen keskenään. Isoissa tuotannoissa joissa yhteistyökumppaneita on useita, katselmuksia on viikoittain ja paikalla on esimerkiksi tilaaja, lavastaja, ohjaaja, inserttien tekijät, tuottaja, jne. Sprinttien välissä tapahtuva katselmointi sisältää myös tilaajan hyväksynnän/muutospyyntöä, jolloin tuotteen suunnittelua voidaan jatkaa kunkin sprintin alussa varmoina hyväksytyistä asioista. Haastateltavat totesivat, että tämä käytäntö tuo suunnitteluun varmuutta niin tiimille kuin tilaajallekin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että retrospektiivin käytännöissä on eroa Helsingin ja Tampereen grafiikan toimipisteissä. Tampereella pidetään ensimmäinen retrospektiivi, johon osallistuu linjapäällikkö, tuottaja ja graafikot. Tämän jälkeen kutsutaan koolle toinen retrospektiivi, johon osallistuu myös tilaaja. Retrossa katsotaan, millainen oli lähtötilanne, mitä tehtiin ja keskustellaan onnistumiset ja muutostarpeet jatkossa. Erona tähän haastateltava kertoi, että Helsingin toimipisteessä sprintin retrospektiivejä ei ole pidetty

kuin muutama vuodessa. Aluksi pidettiin kuten Tampereella, erikseen graafikoille ja tilaajille. Erottelun syynä alkuvaiheessa oli henkilökemiat ja uuden toimintamallin vastustus grafiikan tiimissä. Helsingin retrospektiivien järjestämisessä on ollut työnjohdon poikkeustilanteiden vuoksi käytännön hankaluuksia ja sen lisäksi retrospektiivit on koettu vaikeiksi tilanteiksi, kritiikin vastaanottaminen ja antaminen koetaan pelottavaksi. Haastattelussa tuli esiin kuitenkin mielipide siitä, että jos retrospektiivien käytäntö laitettaisiin rullaamaan, kritiikkiä opittaisiin käsittelemään kypsästi. Kummassakin kaupungissa valmiin määritelmä on päätetty niin, että grafiikan tiimillä on yhteinen keskusteltu käsitys valmiista, mutta tuotantokohtaisesti tilaaja päättää, milloin työ on valmis.

Haastateltavat kertoivat, että grafiikassa on Scrumin tapahtumien lisäksi käytössä tiimin sisäinen demo-palaveri. Aluksi demoja pidettiin kerran kuussa siten että valmistelijat nimettiin ennakoon. Tämä koettiin kuitenkin raskaaksi ja valmistautumiseen tarvittiin työaikaa. Linjapäällikkö muutti käytännön kevyemmäksi, tiimin jäsenet liittävän verkkotiedostoon yhden kuvan jostakin aiheesta. Kuvat käydään läpi keskiviikkoisin, jokainen kertoo omasta valinnastaan ja samalla jakaa jotakin osaamistaan tai uutta tietoa muille. Scrumin mallin mukaisesti linjapäällikkö (Scrummaster) on kehittänyt toimintamallia ja kokeiluja on tehty ja niistä opittu.

4.3 Tuotokset

Tuotteen kehitysjonoa nimitetään grafiikassa tehtävälistaksi. Tehtävälistaa käytetään joko suoraan tiedostosta tai se puretaan Kanbanille. Tehtävälistan luomista varten grafiikassa on tehty kaksi lomaketta, jotka täyttämällä saadaan aikaiseksi tilauksen briiffi. Briiffin tarkoitus on kertoa yksiselitteisesti mitä ollaan tekemässä. Tuottaja täyttää tilaajan kanssa briiffilomakkeen, jossa on listattuna kaikki sellainen työ mitä grafiikan osastolta voidaan tilata. Tämä auttaa tilaajaa hahmottamaan mitä hän tuotteeseensa tarvitsee ja onko hän tullut ajatelleeksi kaikkea sekä sovittamaan budjettia työmäärään. Tärkeää on, että tuottaja on ammattitaidoiltaan itse graafikko, jolloin hän pystyy pätevästi konsultoimaan tilaajaa. Briiffiä muodostaessa pystytään priorisoimaan töitä jo ennakoon. Tämä synnyttää tehtävälistan. Sen lisäksi graafikko täyttää tilaajan kanssa luovan briiffilomakkeen, jossa sovitaan tilaajan kanssa tuotteen laadusta ja luonteesta. Tilaja vielä hyväksyy lopullisen lomakkeen, sillä se on tilaus ja sitoutuminen siihen, että millaisella työmäärällä ja budjetilla tavoitteita lähdetään täyttämään. Työvälineenä briiffi ja sen synnyttämä tehtävälista on ollut suurin apuväline ja työn selkeyttäjä. Tiimi ymmärtää mitä ollaan tekemässä, työ on purettavissa pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja

työmääräksi. Aikaisemmin tilaus saattoi olla vain tuntimäärä yhdelle tekijälle ilman tarkennuksia, jotka tulivat sitten lennosta projektin edetessä. Tuottajan vastuulla on seurata tuotteen kehitysjonoa ja kommunikoida tilaajan ja tiimin välillä.

Sprintin kehitysjono muodostuu sprintin suunnittelussa tiimin ja tuottajan yhteistyössä. Töiden edistymistä tarkastellaan keskimäärin viikoittain projektista riippuen. Intensiivisissä vaiheissa tai projektien loppuvaiheissa myös päivittäin.

Scrumin käsite tuoteversiosta grafiikassa ymmärretään sprintin katselmuksissa tarkasteltavista työvaiheiden valmistumisista. Grafiikan työssä ei samalla tavalla kuin ohjelmistokehityksessä tehdä versioita vaan pyritään saamaan kerralla tuotteet valmiiksi sprinttien ajassa.

4.4 Vaikutukset

Haastateltavien mukaan grafiikan tiimi on kokenut mallin käyttöönoton vaikutukset positiivisina. Alussa tiimi oli vastustanut muutosta ja yksi graafikko oli lähtenyt tiimistä. Palaverien lisääntyminen oli aiheuttanut alkuun suurta turhautumista. Tuottajan näkökulmasta vastustus oli johtunut siitä, että tiimissä yksittäinen graafikko ei nähnyt niin hyvin sitä kokonaisuutta johon pyrittiin, näkymä oli työnjohdossa selvempi. Tuloksia ja tavoitteita käytännössä ei pysty näkemään ennen kuin muutos on saatu pyörimään ja tuottamaan tulosta.

Haastattelussa kävi ilmi, että grafiikan osaston työskentelymallia on ennen Scrumin soveltamistakin puitu ja pohdittu, mutta ehdotukset ovat kuivuneet kokoon, kun muutospöytäkirjalla ei ole ollut vetäjää. Kaikki olivat suunnittelusessioiden jälkeen palanneet töidensä pariin ja suunnitelmat ovat jääneet paperille. Yksi vastaaja koki, että uudesta mallista olisi voitu vuodenkin tekemisen jälkeen vielä lipsua päivässä takaisin vanhaan malliin, ellei uusista toimintatavoista olisi sinnikkäästi pidetty kiinni tuottajaroolin avulla. Muutosta kuvailtiin grafiikan osaston suurimmaksi ja totaalisimmaksi mullistukseksi 30 vuoteen.

Tiimin työhyvinvointi vaikuttaa vastaajien mielestä parantuneen. Graafikko pystyy nyt enemmän keskittymään omaan asiantuntijatehtäväänsä ja asiakasrajapinnan siirtyminen tuottajaroolille on tuntunut helpottavalta. Suunnitelluissa työmäärissä pysytään paremmin ja ylitöitä tulee vain aivan poikkeustapauksissa. Tiimin osaaminen on kehit-

tynyt yhteisten katselmusten ja vinkkien jakamisen myötä. Tiimin jäsenet tuovat uusia välineitä ja tekniikoita jaettavaksi. Haastateltavat kertoivat, että nyt, kun projekteja ei tehdä enää pelkästään yksin, parityöskentelyssä opitaan toiselta ja motivoidutaan yhteisen tavoitteen edessä suoriutumaan hyvin. Vastaajien mielestä työskentely pareittain tukee kokeilemista, tiimi on kokenut eri työtapojen kokeilemisen helpommaksi yhdessä. Avoimuus tiimissä on lisääntynyt ja työt ovat nähtävillä ja selkeitä Kanbanin avulla. Yksi haastateltavista arvioi, että avoimuus on varovasti lisännyt introverttipitoisen tiimin sisäistä keskustelua visuaalisista ratkaisuista ja itse työstä. Toisaalta vastanneet toivoivat töiden sujuvuuteen kuitenkin vielä kehitystä ja työskentelymallista keskustelemisen lisäämistä työnjohdossa.

Haastateltavat totesivat, että verkostojen näkökulmasta grafiikan osastoa on nyt helpompi ja selkeämpi lähestyä. Briiffien sääntöjen täyttäminen auttaa ennakkoinnissa ja vähentää väärinkäsityksiä ja niiden synnyttämää kitkaa. Selkeät käytännöt jäsentävät työn tilaamista. Kun projektia on toteuttamassa yhden tekijän sijaan koko tiimi, graafisia elementtejä voidaan suunnitella tuotteisiin leveämmällä, koko tiimin osaamisen pohjalta. Haastateltavien mielestä toistuvat kokoontumiset Kanbanilla auttaa kokonaisuuden ennakkoinnissa ja varautumisessa muutoksiin.

Taulukko 2. Scrum-menetelmän arvojen toteutuminen grafiikan tiimissä ennen ja jälkeen toimintavan uudistuksen

Scrumin arvojen toteutuminen	Ennen	Jälkeen	Erotus
Sitoutuneisuus	11	12	1
Rohkeus	9	12	3
Keskittyminen	8	11	3
Avoimuus	9	14	5
Kunnioitus	10	12	2
Tiimin keskeinen luottamus	12	11	-1

Haastateltavat pisteyttivät suurimman nousun Scrum-menetelmän arvojen mittarissa avoimuudelle. Seuraavaksi eniten ovat kohonneet rohkeus ja keskittyminen. Tiimin keskinäinen luottamus koetaan laskeneen. Haastatteluissa ei käynyt ilmi vastaajien arviota siitä, mistä muutos saattaisi johtua. Käymässäni Product Owner –koulutuksessa

keskusteltiin paljon siitä, miten suuri muutos avoimeen työnjakoon ja tiimin yhteiseen visuaaliseen työn tarkasteluun siirtyminen työntekijälle henkilökohtaisesti saattaa olla. Grafiikan malli on ollut nyt käytössä vasta reilun vuoden ja muutos on ollut avoimuuden ja töiden esille repimisen suhteen suuri verrattuna aikaisempaan yksilömalliin. Aika on verrattain lyhyt ja muutoksen syvyys saattaisi mielestäni johtaa siihen, että luottamus on vasta lähdössä kasvuun.

Taulukko 3. Grafiikan toimintamallin uudistuksen vaikutus johtamiseen (Ekman, Kangas, Lehtosalo, Leino, Lepistö, Salli, Vistbacka, Winberg, 2017.)

Kuinka paljon grafiikan toimintamallin uudistus on muuttanut grafiikan osaston johtamista?	
3p = vähentänyt / 6p = pysynyt ennallaan / 9p = lisännyt	
Johtaminen on edellytysten luomista	8
Johtaminen on autonomisen toiminnan tukemista	8
Johtaminen on toiminnan läpinäkyvyyden varmistamista	9
Positiivinen maine verkostoissa kertoo hyvästä johtamisesta	7
Johtaminen on vastuunottoa ja sen tulee tukea vastuunottoa	7
Johtamisen tulee tukea yritteliästä asennetta	8
Johtamisessa tärkeää on vuorovaikutus- ja empatiakyky	9
Johtamisen tulee tähdätä haluun tehdä yhdessä asioita	8

Haastattelussa kysyttiin Kulttuurinmuutos-julistuksen teesejä johtamisesta ja Scrum-mallin soveltamisen vaikutuksesta niihin. Nämä teesit ovat peräisin sparraajaryhmän tuottamasta esityksestä Tuotannot-yksikölle, materiaali on jaettu Ylen sisäisessä intrassa (Ekman, ym.2017). Tulokset ovat linjassa Scrumin arvojen mittaamisen suhteen siinä, että johtamisen nähdään tähtäävän läpinäkyvyyteen (avoimuus) ja vuorovaikutukseen ja empatiakykyyn. Pisteytys näyttää siltä, että Scrum-mallia soveltanut grafiikan osasto on onnistunut siirtämään painopistettä johtamisen suhteen kaikissa väittämissä kohti kulttuurinmuutoksen tavoittelemaa johtamisen mallia.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoittena oli tutkia, pystyisikö Ylen Kulttuurinmuutos-julistuksen tavoitteita saavuttamaan soveltamalla Scrum-menetelmää. Sen lisäksi esiteltiin lyhyesti Ylen toimintaympäristöä erityisesti organisaation kehityspaineiden näkökulmasta kompleksisuus teoriaan peilaten sekä esimiestyön problematiikkaa tässä transformaatioissa.

Grafiikan osaston kokemusten perusteella voisi todeta, että Scrum-mallia voi pitää erinomaisena lähtökohtana osaston toimintamallin ketteröittämisessä. Scrum toteutettuna täsmällisesti sellaisena kuin *The Scrum Guide*TM sen ehtoineen ja sääntöineen esittää, ei välttämättä olisi tuonut toivottuja tuloksia töiden sujuvuuden kannalta. Grafiikan esimerkissä oli pian todettu Scrumissa niin olennainen päiväpalaveri liian hidastavaksi ja raskaaksi käytännöksi. Toisaalta Scrumin kokeileva, empiirinen lähestymistapa väistämättä ajaa myös Scrumin mallin sovelluksiin eikä sinänsä soveltaminen sinänsä sodi sen periaatteita vastaan. Scrum kehittyi edelleen kansainvälisen Scrummaster-verkoston, Schwaberin ja Sutherlandin toimesta.

Grafiikan osastolla toimintatavan muutos oli lähtenyt vuonna 2015 esimiehestä, juuri kuten kuvasin esimiehen paradoksia muutoksen tekijästä ja muutoksen kohteesta. Muutoksen aloittanut esimies on tällä hetkellä osaston päällikkö, johon grafiikka kuuluu ja esimies tittelinä on hävinnyt. Entisen esimiehen tehtävät on jaettu linjapäällikön henkilöstöhallinnollisiin ja Scrummastermaisiin toiminnan kehittämiseen liittyviin tehtäviin sekä tuottajan käytännön työnjohdon ja projektien läpiviemisen tehtäviin.

Samoin haastattelujen perusteella kävi ilmi johdon vastuu systeemin mukauttamisesta ja muutosten mahdolliseksi tekemisestä. Grafiikan osaston aikaisempia suunnitelmia toimintatapojen muuttamisesta ei oltu saatu käyntiin (vaikka esimies on ollut aina olemassa), ennen kuin ylempi johto tuki muutosta järjestämällä muutoksen läpivietäjille koulutuksen, aikaa sekä resursoimalla vetäjän osastolle (grafiikan tuottajat).

Tämän tarkastelun tärkeimpinä havaintoina pidän esimiehen paradoksia muutoksessa sekä johdolta saatavan konkreettisen tuen tärkeyttä. Ylen kannalta olisi tärkeätä varmistaa, että myös niiden yksiköiden, joista jokapäiväisen työskentelyn moottorit, käytännön projektipäälliköt, työnjohtajat ja toimitusten esimiehet, eli itse tuottajat tulevat, ketterät toimintatavat olisi nostettu vuositavoitteiden listalle. Suurimpana riskinä kulttuurinmuutoksen onnistumisessa pidän haksahdamista työssä esitellyn kaksikäntisen orga-

nisaation epäonnistuneeseen malliin, ellei muutokseen saada kaikkia avainrooleja mukaan. Ja tässä kompleksisen toimintaympäristön johto on ratkaisevassa asemassa.

Lähteet

Aalto Tuija 2017. Toimintaympäristön muutos. Yle+, Ylen sisäinen intra. Tekijän hallussa.

Ahlbäck Karin, Fahrbach Clemens, Murarka Monica & Salo, Olli 2017. How to create an agile organization. McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>. (tieto haettu 10.11.2017)

Beck ym. 2001. Agile manifesto. <http://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html> (tieto haettu 10.11.2017)

Duhigg Charles 2013. The Power of Habit. Lontoo: Random House.

Ekman Pasi, Kangas Mirette, Lehtosalo Juha, Leino Pauliina, Lepistö Jyrki, Salli Olli-Pekka, Vistbacka Olli & Winberg Paula 2017. Cultural Transformation – The New Strategy at Finnish Broadcasting Company. Animaatio. Julkaisija Yleplus Yle. Youtube. <https://youtu.be/iyKiiWMv1Qk> (katsottu 15.11.2017)

Ekman Pasi, Kangas Mirette, Lehtosalo Juha, Leino Pauliina, Lepistö Jyrki, Salli Olli-Pekka, Vistbacka Olli & Winberg Paula 2017. T2020: Kulttuurinmuutos on uusi strategia. PDF-esitys. Yle+, Ylen sisäinen intra. Tekijän hallussa.

Hietaniemi Jari 2016. Onnistu projektissa ketterästi 1/2 - Cynefin-malli kertoo miten. Gofore Oy. <https://gofore.com/onnistu-projektissa-ketterasti-12-cynefin-malli-kertoo-miten/> (tieto haettu 26.11.2017)

Honkonen Sami 2017. General Stan McChrystal and a Team of Teams. Boss Level Podcast 14.2.2017, kohdasta 21:00 eteenpäin. <http://www.bosslevelpodcast.com/general-stan-mcchrystal-and-a-team-of-teams/> (tieto haettu 11.11.2017)

Kangas Mirette & Yli-Äyhö Janne 2017. Teal ja Yle –työpaja 23.10.2017 aloituspuheenvuoro. <https://www.tealsuomi.fi/videot> (tieto haettu 15.11.2017)

Kuitunen Mikko & Pystynen Johanna 2017. Johtaminen palveluna. Martela Frank & Jarenko Karoliina (toim.) 2017. Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Laloux Frederic 2014. Reinventing organizations. Bryssel: Nelson Parker.

Mattila-Manninen Virpi 2017. Esimiehen tehtävä. Yle+, Ylen sisäinen intra. Tekijän hallussa.

Martela Frank 2017. Mitä bakteerit ja kaljuorotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa. Martela Frank & Jarenko Karoliina (toim.) 2017. Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Maxxor 2017. The Scrum Software Development Process. <https://www.maxxor.com/images/Scrum.jpg> (tieto haettu 12.11.2017)

Muikku Jari, Argillander Timo 2015. Tv-tuotannon toimintamallit ja kasvun lähteet. Satu ry. <http://satu.fi/news/tv-tuotannon-toimintamallit-ja-kasvun-lahteet>

Paju Sami 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Martela Frank & Jarenko Karoliina (toim.) 2017. Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rasila Tanja 2015. Ylen historia. Yle. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/11/ylen-vuosikymmenet>

Saddington Peter 2013. The Agile Pocket Guide. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken

Schwaber Ken & Sutherland Jeff 2016. The Scrum Guide TM. Scrum.Org, Scrum, Inc. <https://scrumwell.files.wordpress.com/2012/01/2016-scrum-guide-fi.pdf> (tieto haettu 20.11.2017)

Teal Suomi 2017. Teal ja Yle -työpaja 23.10.2017. https://drive.google.com/file/d/0B_IEI2Jgwc3AWFZoVW5IV0xUUXc/view www.tealsuomi.fi (tieto haettu 20.11.2017)

Törmälä Ville, Markkanen Jari & Kadenius Tero 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen liikekirjat.

Yle 2017. Toimitusjohtajan infon diaesitys. Julkaisematon. Tekijän hallussa.

Wikipedia 2017. Cynefin framework. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Cynefin_framework&oldid=804513834 (linkki haettu 28.11.2017)

Wilenius Markku 2015. Tulevaisuuskirja. Helsinki: Otava.

Liitteet

Haastattelun kysymykset

Mikä on oma roolisi grafiikan osastolla?

Mikä on YTD:n grafiikan osaston perustehtävä kiteytettynä?

Mitä suurempaa tarkoitusta perustehtävä palvelee?

Valitse ja perustele, mikä näistä kaavion systeemeistä kuvaa parhaiten grafiikan toimintaympäristöä?

Miksi grafiikan osaston työskentelytavan muutosta ryhdyttiin pohtimaan?

Mitä haluttiin muuttaa?

Milloin muutosprosessi alkoi?

Ennen muutosta; Minkä arvosanan antaisit seuraavien arvojen toteutumisesta grafiikan tiimissä, vanhassa toimintamallissa? 1 = heikko, 5 = vahva.

[Sitoutuminen]

[Rohkeus]

[Keskittyminen]

[Avoimuus]

[Kunnioitus]

[Tiimin keskinäinen luottamus]

(Tässä voit kommentoida arviota halutessasi.)

Miten Scrum valikoitui muutoksen lähtökohdaksi?

Miten Scrumin läpinäkyvyyden periaatetta toteutetaan käytännössä grafiikan työtä tekevälle tiimille?

Millaisilla käytännöillä grafiikan tiimissä pystytään sopeuttamaan toimintaa muutoksiin?

Millaisilla käytännöillä grafiikan tiimissä toteutetaan toiminnan ja työn tarkastelua?

Miten grafiikan tiimissä on sovellettu Scrumin mallin mukaista tuoteomistajan tehtävää (product owner)?

Millainen tiimirakenne grafiikassa on?

Mitä vastuita varsinaisen graafisen työn toteuttavalla tiimillä on?

Miten grafiikassa on sovellettu scrummasterin tehtävää?

Miten grafiikassa on sovellettu Scrumin nopeasyklistä tuoteversioiden aikarajallista valmistumisen ajatusta, sprinttiä?

Miten grafiikan toimintamallissa on sovellettu Scrumin tapahtumista sprintin (tai sen sovelluksen) suunnittelua?

Miten grafiikan toimintamallissa on sovellettu Scrumin tapahtumista päiväpalaveria?

Miten grafiikan toimintamallissa on sovellettu Scrumin tapahtumista sprintin (tai sen sovelluksen) katselmointia?

Miten grafiikan toimintamallissa on sovellettu Scrumin tapahtumista retrospektiiviä?

Miten grafiikan yksikössä sovelletaan tuotteen kehitysjonoa (backlogia)?

Miten grafiikassa seurataan kehitysjonon (tai sen sovelluksen) tavoitteiden toteutumista?

Miten grafiikassa on sovellettu sprintin (tai sen sovelluksen) kehitysjonon mallia?

Kuinka sprintin (tai sen sovelluksen) edistymistä seurataan?

Miten grafiikassa on käytetty Scrumin ajatusta tuoteversioista?

Miten grafiikassa määritellään, milloin jokin tuotos on valmis?

Millaisia käytäntöjä grafiikan työskentelymallissa on, jotka eivät perustu Scrumiin?

Kuinka paljon grafiikassa sovelletaan Scrumin ohjeistuksen mukaista mallia? 100% = täysin kaikkia käytäntöjä, 0% = ei mitään käytäntöjä.

Onko grafiikan osaston toimintamallia nimetty jotenkin?

Muutoksen jälkeen; Minkä arvosanan antaisit seuraavien arvojen toteutumisesta grafiikan tiimissä, uudessa toimintamallissa? 1 = heikko, 5 = vahva.

[Sitoutuminen]

[Rohkeus]

[Keskittyminen]

[Avoimuus]

[Kunnioitus]

[Tiimin keskinäinen luottamus]

Jos arvoissa on tapahtunut muutosta, mistä arvioisit että muutos johtuu?

Kuinka paljon grafiikan toimintamallin uudistus on muuttanut grafiikan osaston johtamista?

1 = väite on nyt vähemmän totta 2 = väite on pitää paikkansa yhtä paljon nyt kuin ennen muutosta 3 = väite on muutoksen jälkeen vahvistunut

[Johtaminen on edellytysten luomista]

[Johtaminen on autonomisen toiminnan tukemista]

[Johtaminen on toiminnan läpinäkyvyyden varmistamista]
[Positiivinen maine verkostoissa kertoo hyvästä johtamisesta]
[Johtaminen on vastuunottoa ja sen tulee tukea vastuunottoa]
[Johtamisen tulee tukea yritteliästä asennetta]
[Johtamisessa tärkeää on vuorovaikutus- ja empatiakyky]
[Johtamisen tulee tähdätä haluun tehdä yhdessä asioita]

Miten uusi toimintamalli on vaikuttanut esimiestyöhön?

Miten uusi toimintamalli on heijastunut grafiikan tiimin työhyvinvointiin?

Miten uusi toimintamalli on vaikuttanut tiimin kokeiluihin työssään?

Millä konkreettisilla keinoilla Ylen johto on tukenut grafiikan osastoa tässä toimintamallin uudistuksessa?

Mistä entisistä työtavoista grafiikassa on pidetty kiinni toimintamallin muutoksen jälkeen?

Miten uusi toimintamalli on vaikuttanut tiimin sisäiseen yhteistoimintaan?

Miten uusi toimintamalli on estänyt tai edistänyt tiimin verkostoitumista ulkopuolisten toimijoiden kanssa?